Lu pour vous ...

Partager du personnel : les solutions

Comment acquérir les compétences qui vous font ponctuellement défaut ? Groupement d'employeurs, intérim, prestation de service ... il y a plusieurs solutions pour répondre à ce besoin. Parmi celles-ci, le prêt de main-d'œuvre se révèle particulièrement adapté.

Le prêt de main d'œuvre

Le prêt de main d'œuvre entre deux associations est une opportunité très intéressante pour les 2 parties, mais qui impose de respecter scrupuleusement des obligations légales. Pour la structure qui bénéficie de cette mise à disposition de personnel, c'est l'opportunité de recourir à un salarié qualifié dont elle ne dispose pas en interne, comme un comptable par exemple, où de faire face à un surcroît ponctuel d'activité. Pour l'association qui « prête » son salarié, l'intérêt est de pallier à une réduction de la charge de travail et d'éviter éventuellement un licenciement ou une mise au chômage partiel. Théoriquement, le prêt de main d'œuvre est prohibé et donne lieu à des sanctions pénales. Toutefois, ce principe n'a pas de portée absolue et dans les faits, le prêt de main d'œuvre est autorisé s'il ne donne pas lieu à une activité lucrative.

La prestation de service

Le contrat de prestation de service se différencie du prêt de main d'œuvre, car il s'agit d'une opération de sous-traitance d'une tâche et non d'un prêt de personnel. Dans cette optique, une association s'engage à effectuer une tâche précise et identifiée pour le compte d'une autre association moyennant une rémunération forfaitaire. Le salarié est encadré par le prestataire. En pratique, les associations ont très souvent recours à la prestation de service pour utiliser ou mettre à disposition du personnel.

Le groupement d'employeurs

De nombreuses associations ont également décidé de monter des groupements d'employeur pour leur besoin ponctuel ou atypique de main d'œuvre. Les groupements d'employeurs sont des associations loi 1901, régis par les articles 127-10 à 127-14 du Code du travail, mais depuis la loi du 23 février 2005, relative au développement des territoires ruraux, un groupement d'employeurs peut être créé entre des associations et des collectivités territoriales ou établissements publics. Cette disposition de ses adhérents pour partager à temps partiel un salarié qualifié, ou ne recourir à ses services que certaines périodes de l'année. Mais attention, un groupement d'employeurs ne peut pas mettre ses salariés à disposition d'une structure qui ne serait pas adhérente.

Intérim et associations intermédiaires

Pour un besoin ponctuel de main d'œuvre, il est également possible de recourir à l'intérim et aux associations intermédiaires. Mais recourir à l'intérim n'est possible que ponctuellement et temporairement, dans les conditions définies par le Code du travail (1). Les associations intermédiaires ont pour mission d'embaucher des personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi, pour les mettre à disposition de personnes physiques ou morales. Cette solution permet en outre d'agir contre l'exclusion sociale ou professionnelle. Quelle que soit la formule choisie, d'une manière générale, les emplois relevant de l'activité normale et permanente de l'association doivent être pourvus par des contrats à durée indéterminée.

(1) Le recours au travail temporaire

1- Remplacement d'un salarié absent ou dont le contrat est suspendu pour cause de maladie, de congés payés, d'un passage provisoire à temps partiel, d'un départ en formation professionnelle. Dans ce dernier cas, les associations de moins de 50 salariés peuvent recevoir des aides de l'Etat pour l'embauche d'un intérimaire (loi du 4 mai 2004). Remplacement d'un salarié en CDI parti définitivement, ce départ précédant la suppression du poste, ou dans l'attente de l'arrivée d'un salarié recruté en CDI.

2 - Accroissement temporaire ou exécution d'une tâche occasionnelle ne relevant pas de l'activité normale de l'association.

3 - Emplois saisonniers ou d'usage.

La prestation de service et le prêt de main d'œuvre sont les procédures les plus couramment utilisées pour couvrir les besoins ponctuels de personnel. Elles doivent être régulièrement suivies pour ne pas encourir de sanctions pénales. Pour ne pas enfreindre l'article L.125-3 du Code du travail qui interdit toute opération exclusive de prêt de main d'œuvre à but lucratif en dehors du travail temporaire, le prêt de main d'œuvre doit respecter strictement les règles définies par la jurisprudence.

Gare à la ligne jaune : une association qui réaliserait un profit lors d'un prêt de main d'œuvre à une autre association se rendrait coupable de prêt de main d'œuvre illicite. En pratique, la frontière entre prestation de services et prêt de main d'œuvre illicite est donc très mince surtout si le salarié de l'association prestataire exerce son activité dans l'association cliente. C'est pourquoi, les deux associations ont tout intérêt à formaliser par écrit leur accord de prêt de main d'œuvre.

La mise en place du prêt de main d'œuvre à but non lucratif : l'accord passé entre les 2 structures doit indiquer précisément plusieurs points :

- le motif et la durée de la mise à disposition
- la répartition des responsabilités entre les 2 associations
- les renseignements sur les personnes détachées (noms, adresses, numéro de Sécurité sociale ...)
- la définition des tâches à accomplir
- les modalités de facturation.

L'avenant au contrat de travail du salarié détaché n'est pas obligatoire mais fortement conseillé, et il doit contenir :

- l'objet de la mission
- la durée du détachement
- les conditions d'exécution de la mission
- la rémunération (avec éventuellement une prime de détachement accordée au salarié le temps de la mise à disposition)
- la réintégration du salarié en fin de mission.

La facturation du prêt de main d'œuvre : la mise à disposition du personnel, en dehors du travail temporaire et de la prestation de services, n'est autorisée que si elle a un caractère non lucratif clairement établi. Néanmoins, l'absence de but lucratif ne signifie pas pour autant la gratuité du prêt, et l'association « prêteuse » est autorisée à facturer les frais engendrés dans la mesure où ils ne couvrent pas un bénéfice sur l'opération de prêt. Ainsi, la facturation de l'opération devra couvrir exclusivement : le salaire versé, les charges sociales, les frais professionnels occasionnés. Attention, certaines associations majorent leur facture d'un forfait pour « frais de gestion ». Cette pratique est à éviter, car cette majoration peut laisser supposer l'existence d'un profit et donc assimiler ce prêt à une activité lucrative illicite. La facturation de frais de gestion n'est recommandée que si la prestation visée et son montant sont clairement identifiables, comme par exemple le remboursement d'un bulletin de paie sous-traitée à un prestataire qui facture au mois et par salarié. Le non respect des dispositions légales peut entraîner des sanctions pénales et surtout civiles (requalification du contrat de travail du salarié).

Quatre critères pour un contrat de prestation de service en toute légalité

Pour une tâche ponctuelle ou pour laquelle l'association ne dispose pas des ressources en interne, il est courant qu'elle recoure à un contrat de prestation de services. Pour être légal, ce contrat ne doit pas se limiter à une simple fourniture de main d'œuvre, mais être une prestation plus globale.

1 - La nature de la tâche à accomplir : Le contrat de prestation doit concerner une tâche précise nécessitant un personnel spécialisé et un savoir faire spécifique dont ne dispose pas la structure bénéficiaire. Ainsi la tâche effectuée dans cette association doit être clairement signifiée dans la convention réalisée.

2 - Les moyens mis en œuvre par le prestataire : Le prestataire, qui est tenu à une obligation de résultat, doit conserver toute latitude dans la mise en œuvre des moyens nécessaires à l'exécution de sa tâche. L'apport de son propre matériel de travail est un élément qui renforce la légalité du contrat de prestation.

3 - L'encadrement des ou du salarié (s) dans l'entreprise utilisatrice : Le prestataire demeure l'unique employeur du personnel et un membre de son équipe est désigné pour l'encadrement du salarié. L'association cliente n'a donc aucun pouvoir sur le salarié « prêté » et doit passer par le référent d'encadrement pour toutes les questions de management ou ayant trait aux missions qui lui sont confiées. Le responsable d'encadrement n'est pas tenu d'être physiquement présent tout au long de la mission.

4 - Les modalités de rémunération : La rémunération doit être fixée sur une base forfaitaire, car une facturation en fonction du nombre d'heures, de jours de présence serait révélatrice de prêt de main d'œuvre illicite. Attention : le contrat de prestation de services ne doit pas avoir pour effet de causer un préjudice au salarié qui bénéficie de la disposition la plus avantageuse offerte par l'une ou l'autre des associations, comme son ancienneté ou le minimum conventionnel appliqué chez le bénéficiaire, s'il est plus avantageux que celui de son employeur. Sinon ce contrat constitue un délit de marchandage visé à l'article L.125-1 du Code du travail, même sans volonté de nuire de l'employeur.

Quelques recettes pour mobiliser et fidéliser les bénévoles

Associations mode d'emploi

Si les associations recrutent relativement facilement des bénévoles dans la dynamique de leur création, il est parfois plus difficile de les mobiliser et de les fidéliser, faute de les considérer comme une véritable ressource que l'on doit gérer et impliquer.

Ego ou exo centré ?

L'investissement bénévole est très divers. De celui qui participe régulièrement à certaines manifestations ou à des activités, au responsable d'activité, de commission, ou au membre du conseil d'administration ou du bureau, il existe plusieurs degrés d'engagement. Entre démarches personnelles et dynamisation d'un projet, la recherche de bénévoles doit concilier au mieux les attentes de la personne et celles de la structure demandeuse. Il y a les exo centrés qui cherchent à être utiles, à aider les autres, à défendre une cause ou des droits, et les égo centrés qui s'engagent de préférence pour pratiquer une activité, se faire des amis, acquérir une compétence, ou défendre des intérêts. A l'heure où évoluent les modes d'engagements associatifs, il faut surtout éviter d'opposer l'un à l'autre mais au contraire chercher à utiliser chacun au mieux en fonction du projet.

Prendre les gens comme ils sont

Certaines structures, sensibles aux méthodes managériales et à la gestion de ressources humaines, vont jusqu'à parler de « marché concurrentiel du bénévole' » et lance de véritables « campagnes de recrutement ». L'utilisation de ces termes n'est pas innocente et met l'association dans une position proche de celle de l'entreprise. On parle de bénévoles plutôt que de militants associatifs, de tâches à effectuer et de compétences à mettre en œuvre plutôt que d'adhésion au projet associatif, de besoins à couvrir plutôt que d'envies, de profil de postes plutôt que d'accueils de bonnes volontés … Dominique Thierry, vice-président de France Bénévolat, réaffirme pourtant « *qu'on ne recrute pas, on favorise l'engagement. Il faut prendre les gens comme ils sont, avec ce qu'ils ont envie de faire et rentrer dans un processus d'aménagement de l'association et non le contraire* ».

Des apports à faire valoir

« Ce n'est pas un profit que l'on attend mais un enrichissement personnel » pouvait-on lire lors de l'exposition « Paroles de bénévoles » organisée par l'Aglca (Agence pour la Gestion, la Liaison et le Conseil aux Associations). Si de nombreuses personnes trouvent dans le bénévolat une sociabilité et une forme d'utilité pour la collectivité, la pratique associative offre bien d'autres apports à mettre en avant lors de vos recherches Le bénévolat permet, notamment aux étudiants et aux personnes en recherche d'emploi, une connaissance du fonctionnement des institutions, des rencontres avec les acteurs et une véritable immersion dans le monde du travail. Travailler en commission thématique, rencontrer des partenaires, assurer la coordination d'un évènement, rédiger les comptes rendus, les communiqués de presse, ou des articles sont autant d'expériences professionnelles que le bénévole peut faire valoir dans son CV. L'engagement peut ainsi offrir une « formation professionnelle », potentiellement valorisable par la validation des acquis (VAE). Le réseau relationnel offert par la vie associative n'est pas non plus à négliger ; on sait que la reprise d'emploi doit beaucoup à l'entretien de ces réseaux. Rappelez également à vos bénévoles potentiels que des remboursements de frais sont possibles et que l'association peut leur délivrer des chèques repas.

Savoir gérer les compétences

La gestion des ressources bénévoles se différencie bien sûr de celle des salariés en raison de l'absence de lien de subordination. Le bénévole met sa motivation et ses compétences à disposition de la structure dans une limite à respecter. Les bénévoles ne sont pas là pour faire une deuxième journée de travail non payée. L'association doit veiller à la prévention et à la gestion des conflits, notamment en rappelant la règle, en fournissant les statuts et le règlement intérieur, et en s'efforçant de distinguer les missions des bénévoles de celles de l'équipe salariée. Selon les besoins, l'association peut mettre en place un accompagnement par les plus anciens, un plan de formation interne ou avec d'autres associations, ou encore encourager ses bénévoles à participer aux formations proposées par les structures d'appui. La valorisation de l'action des bénévoles peut bien sûr être saluée dans des moments de détente et de convivialité, mais elle doit également être intégrée dans la comptabilité de l'association, pour être visible de tous.

Prendre le risque de la démocratie

L'arrivée de nouveaux adhérents dans l'association constitue une opportunité à ne pas négliger. Une réunion d'accueil peut être l'occasion d'une information sur l'histoire de l'association, les valeurs qui sous-tendent son action, ses objectifs généraux, son fonctionnement statutaire, mais aussi ses moyens d'actions, ses partenaires, l'investissement de ses dirigeants, et d'aborder en toute transparence les enjeux, les difficultés, mais aussi les avancées et les réussites. En bref, de remettre le projet collectif au centre de la démarche. Transformer un usager ou un supporter en bénévole, puis en administrateur prêt à assumer des responsabilités est un processus long et oblige tôt ou tard à prendre le risque de la démocratie, c'est-à-dire à laisser la place à l'expression, à écouter les suggestions, à accepter de voir « son bébé » grandir, se transformer, s'échapper … C'est là un enjeu de bien des associations, au risque sinon de voir leur projet se dévitaliser avec le temps.

Quelques « trucs »…

- ✓ Différencier le coût de l'adhésion du prix des services pour que l'usager se sente un peu plus « membre/acteur » que « client/ consommateur ».
- ✓ Expliquer sans détours ses besoins : une étude canadienne montrait que sur un échantillon de 100 personnes qui ne s'étaient pas engagées dans le bénévolat, 80 répondaient que c'était parce qu'on ne leur avait pas demandé
- ✓ Présenter une image positive de l'association et de ses dirigeants
- ✓ Accueillir les nouveaux adhérents : personnalisation de l'accueil, parrainage, rencontre avec les salariés …
- ✓ Formaliser le « contrat associatif » par un engagement réciproque du bénévole ET de l'association : carte, charte etc. précisant ce que l'association peut offrir en retour : formation, VAE …
- ✓ Prévoir de réelles délégations de façon statutaire : « vice président chargé de … », commissions …
- ✓ Limiter statutairement la durée des mandats
- ✓ Faire de l'assemblée générale non pas un pensum obligé mais un réel moment d'échange de points de vue sans pour autant en faire une guerre de tranchées.

Cdd d'usage : un contrat pour les travailleurs occasionnels

Associations mode d'emploi

Les associations ne savent pas souvent sous quel contrat embaucher leurs travailleurs occasionnels. Le contrat à durée déterminée d'usage (dit CDD d'usage) permet d'employer quelqu'un pour quelques heures ou plusieurs mois, de manière répétitive ou non. Mais il y a des règles à respecter.

Qui y a droit ?

Pour recourir au contrat à durée déterminée d'usage, deux conditions cumulatives doivent être réunies :

- L'activité principale de l'association (et non l'activité du salarié) doit correspondre à l'un des secteurs d'activité définis limitativement à l'article D.121-2 du Code du travail (action culturelle, enseignement, centre de loisirs et de vacances, spectacles …) ou par une convention collective étendue
- Il doit s'agir d'un emploi pour lequel il existe un usage constant de ne pas recourir au contrat à durée indéterminée.

Caractère temporaire

Le seul fait de relever de l'un de ces secteurs ne justifie pas le recours au CDD d'usage pour l'ensemble des emplois de l'association. Seuls les emplois ayant un caractère temporaire autorisent la conclusion d'un contrat à durée déterminée d'usage. Les emplois permanents doivent être conclus par des contrats à durée indéterminée. L'usage invoqué doit être constant, c'est-à-dire ancien, bien établi et par conséquent admis comme tel dans la profession. Il ne peut résulter d'une simple décision ou pratique de l'employeur.

Ce que doit mentionner le contrat

Le CDD d'usage n'est soumis à aucune durée minimale, ni maximale. Le terme du contrat peut être fixé avec précision ou correspondre à la réalisation de l'objet du contrat. Dans cette dernière hypothèse, le devra mentionner une durée minimale. Tout contrat doit être établi par écrit et signé par le salarié. Il doit également être transmis dans les deux jours au salarié. A défaut, le contrat est réputé conclu à durée indéterminée. Le contrat doit, en outre, mentionner : l'objet du contrat (en l'espèce l'usage de recourir au CDD d'usage), le terme et la durée du contrat, la désignation du poste, la durée de la période d'essai éventuelle, le montant des rémunérations, l'intitulé de la convention collective applicable, le nom et l'adresse de la caisse de retraite et le cas échéant les organismes de prévoyance.

Et en fin de contrat ?

Le contrat prend fin automatiquement à l'échéance du terme. Le salarié a droit à une indemnité de congés payés de 10 % de la totalité des bruts (pas d'indemnité de précarité). L'association peut également décider de renouveler le contrat (un seul renouvellement possible, par la conclusion d'un avenant avant la fin du contrat initial), d'embaucher le salarié en contrat à durée indéterminée ou même de conclure un nouveau contrat à durée déterminée. Attention, si la succession de CDD sur un même poste et/ou avec le même salarié est légalement autorisée sans avoir à respecter un délai de carence entre les contrats, elle ne doit pas aboutir à pourvoir un poste permanent, ce qui ne répondrait pas à la définition même du contrat de travail à durée déterminée.

S'il y a rupture …

La rupture anticipée du contrat d'usage, avant l'échéance du terme du contrat ou avant la réalisation de l'objet pour lequel le CDD a été conclu, n'est possible qu'en cas d'accord des parties, faute grave, force majeure, embauche extérieure du salarié en CDI. La force majeure est cependant à utiliser avec précaution, la jurisprudence refusant ce motif de rupture à l'occasion d'aléas de gestion ou de conjoncture. En dehors de ces hypothèses, la rupture anticipée donnera droit au salarié à des dommages et intérêts équivalant aux salaires que le salarié aurait dû percevoir jusqu'à la fin de son contrat.

Transport des membres : comment s'assurer ?

Associations mode d'emploi

Transporter des membres de l'association avec votre véhicule personnel engage votre responsabilité. Il est nécessaire de s'informer auprès de son assureur des risques couverts par la police, et éventuellement, convenir avec l'association de la prise en charge des risques liés à l'activité.

Responsabilité civile : le minimum

Que vous soyez dirigeant ou bénévole, vous pouvez avoir recours à votre véhicule personnel pour « co-voiturer » vers les réunions du conseil d'administration, pour conduire des membres adhérents sur un site, ou pour une activité quelconque. Lors de ces trajets, votre responsabilité est engagée en tant que propriétaire de la voiture. En plus d'un véhicule en bon état de fonctionnement, à jour de son contrôle technique et en possession de papiers en règles (permis de conduire et carte grise), vous devez avoir contracté une assurance responsabilité civile qui constitue une garantie minimum obligatoire.

Attention, conduire sans cette garantie vous expose à une amende pouvant atteindre 1 500 € (3 000 € en cas de récidive), voire une peine de prison. En cas d'accident, elle permet la prise en charge par votre assurance de l'indemnisation des dommages corporels et matériels causés notamment aux passagers ; en revanche, elle ne couvre pas les dommages au conducteur qu'il soit propriétaire ou non du véhicule.

Des compléments selon vos besoins

Au-delà de cette garantie minimum, les contrats d'assurances complémentaires peuvent prendre un grand nombre de risques en charge. N'hésitez pas à en faire le pointage précis avec votre assureur en fonction de votre usage. Si votre véhicule sert régulièrement au transport de personnes dans le cadre des activités de l'association, vérifiez les garanties « trajets » pour les parcours réguliers et « promenades » pour les parcours plus ponctuels. Soyez attentif au nombre de passagers que vous pouvez conduire (qui correspond généralement au nombre de ceintures de sécurité en état). Avant un déplacement à plusieurs, assurez vous qu'une clause d'exclusion (conducteur désigné, conduite exclusive) n'empêche pas un autre conducteur de vous relayer au volant lors d'un voyage de plusieurs heures.

En fonction de la nature de vos trajets et de leur fréquence, vous pouvez faire étendre la garantie au moyen d'un avenant à votre contrat. Votre assureur pourra alors vous compter une surprime. A vous de voir si cette surprime peut être acquittée par l'association notamment sous forme de remboursement de frais. (sous réserve d'un justificatif).

L'association responsable

Si les véhicules sont utilisés dans le cadre des activités de l'association, il est possible de prévoir une clause couvrant la responsabilité civile de l'association en cas d'accident causé par des véhicules ne lui appartenant pas. En effet, l'association, personne morale, est responsable des activités qu'elle organise.

Elle peut également souscrire une garantie « activité sociale » ou des « contrats de mission sociale », qui se substituent en cas d'accident à l'assurance personnelle du bénévole. Les actions ou activités engagées par les bénévoles ne sont en effet pas considérées comme des initiatives individuelles mais comme des actes commandés par l'association. Ces activités étant susceptibles de causer des dommages à des victimes, les personnes ayant subi un dommage pourront demandées à être indemnisées par celui qui en est à l'origine, en l'espèce, l'association. A condition qu'elles soient au courant bien entendu.

Registre unique du personnel

Tout employeur qui occupe des salariés doit tenir un registre unique du personnel sur lequel doivent figurer, dans l'ordre d'embauchage :

- Les noms et prénoms, la nationalité, la date de naissance, le sexe, l'emploi et la qualification de tous les salariés
- Les dates d'entrée et de sortie de l'établissement
- Lorsqu'une autorisation d'embauchage ou de licenciement est requise, la date de cette autorisation ou, à défaut, la date de la demande d'autorisation
- Pour les travailleurs étrangers assujettis à la possession d'un titre autorisant l'exercice d'une activité : le type et le numéro d'ordre du titre valant autorisation de travail
- Pour les jeunes travailleurs sous contrat d'apprentissage ou de professionnalisation : la mention « apprenti » ou « contrat de professionnalisation »
- Pour les travailleurs sous contrat à durée déterminée : la mention « contrat à durée déterminée »
- Pour les travailleurs à temps partiel : la mention « travailleur à temps partiel »
- Pour les travailleurs temporaires : la mention « travailleur temporaire » ainsi que le nom et l'adresse de l'entreprise de travail temporaire
- Pour les travailleurs mis à disposition par un groupement d'employeurs : la mention « mis à disposition par un groupement d'employeurs » ainsi que la dénomination et l'adresse de ce dernier.

Ces mentions portées sur le registre au moment de l'embauchage et de façon indélébile doivent être conservées pendant **5 ans** à compter de la date à laquelle le salarié a quitté l'établissement.